

EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL MARCO DE LA INNOVACIÓN COMO POTENCIALIZADOR DEL FACTOR DIFERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S

Bermudez Heredia Daniel Felipe¹;

Resumen.

La finalidad de este estudio es identificar por medio de distintas herramientas las barreras que se presentan en la generación de ideas innovadoras que permitan potenciar los factores diferenciales de la organización VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S frente a la competencia, realizando análisis interno de la compañía y exógeno del sector para contextualizar al lector en el contexto económico nacional por medio de análisis macroeconómicos y luego referir como basados en variedad de postulados que definen la innovación se puedan generar estrategias y resultados de acuerdo a los comentarios y sugerencias proporcionados por los Stakeholders o Agentes de interés involucrados en la actividad de la inmobiliaria con el fin de generar nuevas experiencias mejorando la interacción en la prestación del servicio.

Palabras Clave: Innovación, Factor diferencial, Stakeholders, experiencias.

Abstract

The purpose of this study is to identify, through different tools, the barriers that are presented in the generation of innovative ideas that allow to potentiate the differential factors of the organization VENDEYA INMOBILIARIA SAS in front of the competition, performing internal analysis of the company and exogenous of the sector to contextualize the reader in the national economic context through macroeconomic analysis and then refer as based on a variety of postulates that define innovation can be generated strategies and results according to the comments

¹ Estudiante Finanzas y Comercio Exterior. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Uniempresarial. Correo: dbermudez01@hotmail.com

and suggestions provided by Stakeholders or relevant stakeholders involved in the activity of the real estate agent in order to generate new experiences improving the interaction with costumers .

Keywords: Innovation, Differential factor, Stakeholders, experiences.

1. Antecedentes del Caso

1.1 Contextualización de la empresa

VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S, es una organización legalmente constituida con NIT 900.968.212-4 de la Cámara de Comercio de Bogotá que ofrece servicios de corretaje, administración, captación y colocación de inmuebles a inversionistas públicos y privados en el Distrito Capital la cual cuenta con más de 15 clientes activos propietarios de varios inmuebles en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

Nace de una gran experiencia, adquirida los últimos 25 años, de uno de los socios fundadores, a través de la venta de servicios profesionales en un bufete de asesorías jurídicas y económicas, a empresarios, inversionistas, personas naturales y comerciantes.

A través de la experiencia ganada, en el cierre de negocios de compra o venta y operaciones fiduciarias y otra gran cantidad de sistemas de transacción para entregar el dominio de importantes inmuebles en toda Colombia.

Fue allí donde se encontró una gran oportunidad de servicio, para unir el aspecto profesional del área jurídica, con el análisis económico y comercial, a través de un servicio inmobiliario.

A) Socios Claves (Stakeholders)

Los Stakeholders o agentes de interés de la inmobiliaria principalmente son dueños de varios bienes inmuebles residenciales de estratos medios y altos y socios comerciales que poseen inmuebles o terrenos para la venta o arriendo de bienes inmuebles para el sector privado, ofreciendo desde Bodegas en sectores industriales a Oficinas en sectores empresariales estratégicos. La Aseguradora mundial es un agente fundamental en la organización ya que a través de ellos se realizan los contratos de compra venta y arriendo de inmuebles, No obstante las

plataformas inmobiliarias son socios claves para la promoción y publicación de cada uno de los inmuebles que la organización ofrece.

La motivación de los clientes es alta ya que con Vendeya Inmobiliaria tienen una administración óptima de su patrimonio y servicio especializado tanto para propietarios como arrendatarios o tomadores de los inmuebles.

B) Actividades Clave.

Tabla 1

Actividades principales de la organización.

ACTIVIDADES CLAVE		
PROPUESTA DE VALOR	CANALES DE COMERCIALIZACION	RELACION CON EL CLIENTE
Venta y arriendo de inmuebles con asesoría jurídica y constante acompañamiento en las operaciones inmobiliarias con ambas partes de la negociación, ofreciendo servicios de administración de inmuebles, corretaje y asesoría especializada de la mano de expertos, Analisis costo beneficio, seguridad en transacción es decir analizar el riesgo de los negocios mediante asesoría comercial estableciendo diferentes estrategias.	Asesores comerciales, página web y publicidad por redes sociales	Óptima al existir comunicación, asesoramiento y seguimiento a los clientes

Nota. El buen servicio como propuesta de valor de la empresa, Fuente: Elaboración Propia, 2017.

C) Recursos Claves

Los recursos necesarios para la organización comprenden los elementos de Infraestructura, capital y recurso humano para poder ampliar nuestro portafolio de servicios y ofrecerlo a nivel Ciudad y Nacional a futuro.

La principal fuente de ingresos son las comisiones por ventas o arriendo de inmuebles, asesoría jurídica en hipotecas y demás servicios indexados al negocio inmobiliario.

Los costos más relevantes inherentes al modelo de negocio son las plataformas virtuales para publicación de inmuebles, publicidad, transporte, pólizas de seguro, de los cuales Publicidad e Infraestructura son las que tienden a ser las más costosas dentro de la actividad de la organización, y como actividades clave más costosas se destacan el Transporte y tiempo para mostrar inmuebles a personas que deciden no optar por el inmueble.

D) Propuestas de valor.

Los Valores entregados al cliente son empatía, servicio, confianza, responsabilidad que son aplicados en cada negociación con cada una de las partes involucradas sin embargo existen problemas a resolver con los clientes como la ejecución de la venta o arriendo en menor tiempo, a mejor precio y con más seguridad de la transacción.

La relación con los clientes es un factor fundamental al contar con servicio personalizado, seguimiento constante y administración inmobiliaria eficiente a los clientes donde se realiza una segmentación a clientes donde la organización busca generar valor para clientes en sector residencial Estratos medio y alto y para comercial Pymes, Manufactureras, empresas de servicios, entidades estatales, familias de estratos 3 en adelante. Con Prioridad a empresas públicas y privadas.

E) Misión

Somos una empresa que cuenta con el uso de plataformas tecnológicas propias y de terceros, actualizadas y reconocidas en el sector, los cuales permiten satisfacer las necesidades de nuestros clientes, siendo siempre fieles a los lineamientos de eficiencia, transparencia y honestidad.

F) Visión.

Ser reconocidos a 2022 en el ranking de las 15 mejores inmobiliarias en ventas y calidad de servicio en Colombia, así mismo nuestra página web y App se posicionara como una de las más reconocidas en el mercado generando utilidades.

G) Valores corporativos.

La ética de trabajo eficiente y transparente provee calidad en los servicios prestados reflejando al mismo tiempo un equilibrio entre la amabilidad, disposición y constancia que proporcione al cliente la seguridad de tomar al instante cada uno de los servicios inmobiliarios que Vendeya Inmobiliaria S.A.S ofrece.

1.2 Análisis Exógeno del Sector.

El sector inmobiliario es un mercado que oscila generalmente en una tendencia austera y precavida, sin embargo, las expectativas de crecimiento del sector inmobiliario siguen siendo esperanzadoras por las necesidades que tienen las regiones en cuanto a vivienda y desarrollo urbanístico.

El bajo crecimiento en la economía Colombiana que muestra cifras de crecimiento de tan solo un 1,3% para el primer semestre del año 2017 con solo 3 sectores por encima del crecimiento económico de los cuales se destacan el sector Agropecuario con un crecimiento consecutivo de los últimos tres trimestres de 2017 gracias a los avances relacionados al conflicto armado entre Gobierno y Farc , no obstante el sector Financiero y el Sector de servicios Sociales también sobresalieron en el semestre anterior según lo indica el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017) en su reporte económico el 15 de Agosto de 2017. Sin embargo los sectores en los cuales está inmerso la Inmobiliaria han tenido una disminución considerable en su crecimiento, estos sectores son el de la construcción con un crecimiento de apenas el 0,3% y el comercio de 0,9% ambos por debajo del 1% lo cual deja ver un año complejo para el sector debido a muchos factores macroeconómicos entre los cuales se destacan la alta carga tributaria para los empresarios este principio de año debido a la reforma aprobada el año pasado por el Ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas razón por la cual los compradores de vivienda e inmuebles en general.

Actualmente se está viendo un panorama poco alentador con ciclos de descenso o contracciones del mercado en los sectores de construcción de vivienda y comercio con respecto al año inmediatamente anterior.

Como bien lo señala (Cáceres, 2017) “Respecto a la compra y venta de inmuebles, la compra va a ser mucho más medida –sin querer decir que va a ser nula–, porque los inversionistas van a ser muy cautelosos en sus decisiones de compra, entendiendo que los inmuebles que adquieren ya no se arriendan tan fácilmente, y por ello el retorno de la inversión va a demorarse más”.

Empero, se espera un crecimiento condicionado para el último trimestre de 2017 y comienzos del 2018 impulsados por las decisiones de política monetaria tomadas por el Banco de la República encaminadas a aumentar temporalmente la tasa de interés para poder regular los índices de inflación que para finales del 2016 se mantenían altos , actualmente la inflación está controlada y el banco central ha venido bajando moderadamente la tasa de interés lo que significa que es más fácil acceder a créditos de vivienda lo cual se convierte en una variable que puede afectar

positivamente al sector en lo que queda del año, sin embargo existen variables que afectan negativamente su crecimiento como lo son la sobreoferta del sector, y el desaceleramiento de la economía que se ha mencionado anteriormente.

Se puede concluir pensando que aunque el sector inmobiliario presenta un desaceleramiento importante en su crecimiento siguen existiendo grandes expectativas por los proyectos de desarrollo urbano en sectores industriales de la ciudad, también por la necesidad de las empresas de cambiar sus instalaciones de antigua generación por los de última, además de la prominente disminución en los precios de vivienda usada por la falta de demanda y por último la variable de la Divisa colombiana que está depreciada en comparación al Dólar por lo tanto esto motiva a las grandes firmas internacionales a inyectar liquidez en proyectos inmobiliarios ya que con los Dólares que poseen pueden realizar gran inversión en pesos puesto que desde el año anterior la divisa Dólar ha estado por encima de los 3mil pesos.

1.3 Análisis Endógeno de la Empresa frente al sector

Vendeya Inmobiliaria S.A.S al ser una organización nueva en el mercado tiene muchos retos para afrontar en el corto-mediano plazo para surgir como una empresa líder e innovadora en su sector.

Una desventaja para la empresa es que no ingresó al sector cuando este se encontraba en auge sino todo lo contrario, la empresa llegó cuando la economía Nacional venía con un desaceleramiento importante en su crecimiento por factores macroeconómicos como la disminución de los precios de petróleo, principal producto de exportación de Colombia debido a la sobre oferta a nivel mundial que este commodity tiene, sumado a lo anterior se destacan las dos reformas tributarias en los últimos 4 años que han afectado a empresarios y ciudadanos del común (principales demandantes del sector inmobiliario) obligándoles a controlar su gasto y ser más moderados con la compra de productos y servicios entre los que se encuentran los inmuebles y el corretaje de las inmobiliarias.

Pese a esta serie de variables que afectan negativamente el sector y específicamente a la compañía en pleno proceso de expansión existen muchos factores por los cuales la empresa y el sector tienen que estar convencidos de que habrá una reactivación de la economía jalada por el crecimiento de otros sectores que crecen por encima de la economía nacional.

El sector Agro y el financiero son los que más pueden incidir positivamente en el crecimiento del sector construcción y comercio que actualmente sufren un declive importante por factores ya mencionados anteriormente, el sector del Agro a nivel macroeconómico no solamente influirá positivamente en el sector construcción sino en todos los demás indicando una pauta de crecimiento en la economía general convirtiéndose en el remplazo perfecto del primer producto de exportación, el petróleo que sigue en declive y el comportamiento de la economía le debe en gran parte su decrecimiento a este acontecimiento, por ende la importancia de promocionar e impulsar proyectos que contribuyan a tecnificar este sector del agro para exportar a países con los que se tienen acuerdos de libre comercio beneficiando a miles de campesinos, empresarios y a todos los ciudadanos que diariamente consumimos sus productos, crecimiento que se ha visto de manera sostenida y consolidada donde se espera pueda reactivar en el corto-mediano plazo la economía colombiana para que viva el auge ya no del sector petrolero sino del sector agrónomo con el fin de generar mayor liquidez para que todos los demás sectores crezcan a niveles de hace 5 o 7 años sobre todo el de la construcción que al haber suficiente corriente de efectivo suple gran porcentaje de crecimiento del PIB.

Es importante también recalcar el comportamiento del sector financiero que ha venido manteniéndose por encima del crecimiento de la economía gracias a la implementación de buenas políticas de manejo y control de recursos de las entidades financieras con el control y supervisión de la Superfinanciera y El Banco de la República. Por eso la importancia de que el estado y los entes correspondientes puedan seguir gestionando el crecimiento de estos dos sectores para que en un futuro puedan ayudar a estabilizar la economía del país y de los demás sectores.

En conclusión se afirma que Vendeya Inmobiliaria S.A.S tiene gran potencial a corto – mediano plazo no solo por el crecimiento que se espera en el sector y en la economía en general sino por el potencial de la compañía como tal que ofrece servicios que impulsados con una adecuada gestión de procesos de innovación se puedan caracterizar como factor diferencial frente a las demás empresas del sector impulsando un crecimiento en ingresos para posterior inversión en tecnología, infraestructura y recurso humano para llegar a ser una empresa líder del sector inmobiliario.

2. Retos y desafíos para implementación del proyecto de innovación

A continuación se darán a conocer en detalle los retos problema que tiene la organización a nivel interno que posteriormente se convierten en barreras de innovación que hacen un poco compleja la puesta en marcha de procesos o formas diferentes de hacer las cosas dentro de la organización.

Los retos que tiene la inmobiliaria son medibles y por supuesto se pueden establecer estrategias para combatirlos y mejorarlos, En conjunto con KAOZ una consultora de innovación que brinda asesoría en todo lo relacionado con innovación y su implementación, se ha desarrollado en conjunto variedad de ejercicios para detectar diferentes problemáticas que se evidencian a nivel interno y que impiden el crecimiento de la organización u obstaculizan las ideas u objetivos que los directivos se vienen planteando para crecer en el futuro cercano .

Junto con la consultora Kaoz se ha definido algunos de los retos problema o desafíos que la organización tiene de los cuales únicamente uno se escogerá y de acuerdo a ese reto se implementara la estrategia y los objetivos del presente trabajo para posteriormente aplicarlo a la práctica dentro de la empresa.

Después de un análisis exhaustivo se llega a la conclusión de que el principal reto de VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S es:

- ***Sobresalir sobre la competencia del sector por la excelente atención prestada al cliente y la variedad de gama de servicios dentro del portafolio de la inmobiliaria.***

Además se establece por la necesidad de la compañía de buscar diferentes fuentes para obtener más ingresos y por último porque se encuentra como una característica clave de la organización donde en su dirección estratégica establece que es primordial el valor agregado y esta empresa en el momento lo ofrece mediante asesorías jurídicas indexadas al servicio de corretaje comercial común que ofrecen el resto de inmobiliarias , el valor agregado o diferencia radica en la prestación del servicio y la asesoría jurídica sin embargo es necesario promover estos servicios con valor agregado e incentivar su promoción ya que actualmente no se le da la importancia a este servicio tan profesional, especializado y personalizado .

3. Marco Teórico

Para iniciar el análisis teórico de este artículo se tiene que empezar a determinar la innovación como un proceso derivado del deseo humano, del objetivo del individuo derivado de sus

capacidades y características más profundas como la creatividad y las ideas; bien lo expone (Sánchez, 2010)

“Sin duda vale la pena resaltar que hoy se tienen ejemplos de innovación claros como son el propio proceso de Planeación, o la propuesta a desarrollar la Gestión del Conocimiento, o la forma como se realizan algunos procesos administrativos en la organización, pero el fortalecerlas y optimizarlas exigirá de los directivos la capacidad para lograr que la pasión, creatividad e innovación de todos potencie nuestro desarrollo”.

Una de las premisas que rigen la innovación son el valor compartido expuesto por Michael Porter, este concepto se expone de manera aplicada a la innovación en la afirmación de (Fajardo-Dolci & H., 2015) en donde señalan que

“De entre todos los animales, el ser humano es el único capaz de realizar procesos encaminados al desarrollo de nuevos instrumentos y metodologías para modificar el rumbo de la naturaleza en beneficio propio y de otros”.

Lo cual en síntesis muestra que la innovación a través del valor compartido es materializar ideas que con el objetivo final de generar valor económico en las organizaciones generando en el desarrollo de las mismas un beneficio en la sociedad en donde se ejerce la actividad económica conllevando a un crecimiento colectivo.

Sin embargo (Ramírez & Vega, 2015) señalan en su investigación que

“La innovación es un proceso dinámico e interactivo con el cual la organización adquiere conocimientos por experiencia propia, en el desarrollo de sus procesos de producción y/o de fuentes externas en su relación con su entorno, otras empresas y el mercado”.

No obstante se afirma que la innovación surge del relacionamiento con el entorno laboral y de la capacidad de los colaboradores de la organización para cambiar sistemáticamente la forma en cómo se desarrollan los procesos dentro de la empresa con el fin de generar valor agregado y sobresalir en un mercado tan competitivo y globalizado.

Así mismo otra premisa o factor fundamental dentro de la innovación es la ventaja competitiva desarrollada por (Porter, 1990) cuando habla de la importancia de concentrarse en tecnologías

y/o procesos que conlleven a la reducción de costos y tiempo como estrategia para impactar sobre la competencia.

Aspecto fundamental para sobresalir en un sector con tanta oferta de servicios inmobiliarios, adicional se recomienda que las empresas en este caso VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S inviertan en investigación y desarrollo tecnológico para que se puedan adaptar a las particularidades de cada organización para tener un resultado exitoso y efectivo en la implementación de proyectos de innovación corporativos. Sin embargo como lo afirman (Fajardo-Dolci & H., 2015) la innovación difiere de la investigación ya que esta primera construye conocimiento aplicable y de necesidad en el corto plazo, además la innovación no solamente se realiza para obtener beneficios financieros sino también para llevar a cabo un manejo óptimo de los recursos

“Hasta ahora la innovación ha sido vista, como decíamos al principio como un recurso económico que acarrea beneficios financieros, pero estos podrían ser observados, también, con una óptica que permitiera considerarlos ventajas en el manejo de formación de recursos que al final se transformarán en beneficios financieros” (Fajardo-Dolci & H., 2015)

No obstante, es relevante analizar cómo (Gago, 2009) relaciona la innovación al ámbito político por medio de comparaciones donde da a conocer el desarrollo que ha tenido la innovación a lo largo de los países emergentes de América Latina en virtud de sus instituciones y el desempeño de las mismas donde su principal referente es Foucault, que además toma como punto de partida para estructurar el artículo de la siguiente forma: (i) la cuestión de la innovación como instrumento de desarrollo en un momento de coyuntura política (ii) la interpretación de la innovación a partir de una perspectiva que privilegia la perseverancia como punto de partida para su correcta ejecución , y (iii) una perspectiva institucional, en donde el desempeño y los objetivos de las mismas jugarán un papel importante para favorecer o desfavorecer la innovación. En resumen (Gago, 2009) propone una conjunción de tres factores para innovar, la influencia y apoyo de la política como una posición gubernamental, la perseverancia que se liga estrechamente al instinto para identificar lo que se debe innovar; y por último, un buen desempeño de institución que deben tener el objetivo de fomentar la misma.

El proceso de innovación concentra una serie de experiencias que se viven dentro de la organización fortaleciendo el conocimiento tácito y formal o aplicado que deriva en la aplicación de valores agregados o factores diferenciales que posicionarán no solamente los productos y servicios que se ofrecen sino también la marca institucional de la empresa en el sector. Además, cabe resaltar que el proceso de innovación no necesariamente tiene que implicar grandes costos ni avances tecnológicos importantes sino un proceso generador de crecimiento tal y cual como lo refieren (Thirlwall & Kennedy, 1973)

“El progreso tecnológico no es sinónimo de avances en el conocimiento sin realizar antes algún tipo de ajuste por los incrementos del producto debidos a las posibilidades de producción conocidas, pero incluso los estudios que realizan algún tipo de ajuste asignan frecuentemente el papel más importante como determinante del nivel de vida al cambio tecnológico “puro”.

Lo que en síntesis demuestra que la aplicabilidad innovación en las organizaciones aunque es bueno para la empresa no necesita obligatoriamente de alta capacidad tecnológica e infraestructura lo que permite que pequeñas y medianas empresas puedan aplicar procesos innovadores de bajo presupuesto como el que se plantea realizar con la inmobiliaria que consiste en crear experiencias , mejorando la interacción con cada una de las partes con las que se relaciona la inmobiliaria, lo que se puede considerar como un valor agregado intangible ya que no está implícita la mejora en un producto como tal sino en cómo se presta el servicio .

Para poder saber cómo las organizaciones pueden realizar un permanente proceso de innovación además de poner en práctica una “lluvia de ideas” para solución de problemas que suele ser lo más común que realizan las organizaciones no suele ser lo más indicado pues es necesario tener en cuenta una serie de principios de los cuales destacaremos los 3 más importantes planteados por el profesor y experto en innovación (Drucker, 1985):

El primer principio afirma que

“la innovación debe empezar con el análisis de las oportunidades “.

Consejo importante pero el hecho de descubrir una oportunidad se convierte en un acto de innovación por lo tanto es necesario descubrir aquellas necesidades insatisfechas que tienen los clientes.

Como segundo principio se destaca que

“la innovación no es solo un proceso conceptual, es también un proceso de percepción. Pregunte, oiga, toque, manipule, póngase en los zapatos del usuario, del comprador.” (Drucker, 1985)

Premisa fundamental y valiosa al destacar que la innovación va más allá de lo abstracto, la innovación va en la práctica, en el relacionamiento con los colaboradores, socios, clientes y todas las personas que de forma directa o indirecta intervienen en la realización del objeto social de la organización.

Por último la tercera premisa o principio destaca que

” La innovación debe ser simple y focalizada”. (Drucker, 1985)

Es muy rara la vez que de un momento a otro se da una innovación disruptiva o revolucionaria, Aunque sería lo ideal pero lo común es que en las organizaciones se vayan llevando a cabo procesos de mejoras que poco a poco van evolucionando, lo que se denomina como innovación evolutiva o incremental.

Como se mencionó en la última premisa existen innovaciones disruptivas e innovaciones evolutivas, pero que son, en qué consisten y quien las introdujo.

El concepto de innovación Disruptiva es creado por (Christensen, 1997) y se refiere básicamente a un producto o servicio que nace rompiendo esquemas o creando nuevas necesidades en el mercado, por lo tanto se considera una innovación revolucionaria y que puede convertir a la organización sin importar el tamaño de la misma en una de las empresas líderes del sector , no necesariamente tiene que ser un cambio que implique costos exorbitantes puede ser un cambio intangible pero radical que no necesite de inversión pero si de un cambio de mentalidad por parte de los miembros de la empresa , por eso su importancia . Todo lo contrario sucede con el otro tipo de innovación denominado innovación evolutiva utilizado por muchas empresas y que consiste en mejorar gradualmente un producto o la prestación de un

servicio, lo que quiere decir que el cambio no se da de forma radical sino de forma gradual para lograr posteriormente un beneficio para la organización donde esta no se preocupa en romper radicalmente los procesos o crear nuevos productos , estas empresas tampoco le dan tanta importancia a los productos o servicios que ofrece la competencia porque en principio no suponen una amenaza para ellas , acá es donde entra a ganar ventaja la empresa pequeña que realiza grandes cambios implementando innovación disruptiva.

4. Metodología (Ruta de Innovación)

La implementación de un sistema de innovación en una organización se logra a través de una contextualización cultural y de la gestión del paso a paso para generar innovación, a esto se le conoce como ruta de innovación que se define según Confecamaras (2016) como “Una estrategia que tiene una metodología estructurada en un camino de cinco pasos”. Muchas empresas han creado sistemas de innovación en sus procesos lo que les ha proporcionado un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado gracias a la generación de valor que comienza estableciendo la estrategia que se adecua a las necesidades de que cada empresa, específicamente VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S cuenta con una serie de particularidades que hace que el proceso o sistema de innovación sea distinto al de las demás.

El primero de los cinco pasos es estructurar la visión estratégica de la innovación la cual debe ir alineada a la estrategia de negocio y la realidad del negocio, por lo tanto, es necesario diseñar el mapa del recorrido que se quiere realizar de acuerdo a unos objetivos establecidos en la guía de la innovación elaborada por Confecamaras.

A. Propósito Estratégico:

El propósito es aquella razón o motivo por la cual la organización trabaja día a día, es la que le da un sentido de vida y en conjunto con directivos y colaboradores los motiva a mejorar constantemente.

Para la elaboración de la ruta de innovación es necesario identificar el momento de vida de la organización. Sin lugar a dudas la organización VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S se encuentra en un proceso de nacimiento con 3 años en el mercado , en los cuales ha venido

estructurando la idea de negocio y como cualquier otra organización en esta etapa ha pasado por problemas de liquidez para hacer realidad el proyecto de emprendimiento que se planteó unos años atrás , por lo tanto depende en términos financieros y operativos de los aportes de su fundador el Dr. Luis Guillermo Murillo Sánchez Abogado Comercial con vasta experiencia de más de 30 años en este campo , además la inmobiliaria también se caracteriza por la variedad de tareas que tienen que realizar los 3 colaboradores ya que no existe una estructura formal de cargos ya establecida , muchos de los procesos son muy mecánicos , en su gran mayoría no son documentados ni tampoco hay el tiempo ni los recursos para optimizarlos y los servicios que se prestan están sujetos a cambios constantes .

Los principales desafíos o barreras con los que cuenta la inmobiliaria son la falta de estabilidad financiera ya que los ingresos fijos no cubren los gastos en su totalidad y las comisiones por ventas se dan muy esporádicamente debido en gran parte a la situación actual que vive el mercado colombiano específicamente en este año 2017 , también se observan barreras como la exponencial competencia que tiene el sector inmobiliario en la ciudad de Bogotá de las cuales se destacan las que más años de experiencia llevan en el mercado y a nivel interno se destaca la poca optimización de procesos a nivel administrativo ya que no se cuenta con bases de datos ni software para acaparar la información que hace que la organización funcione sistemáticamente es decir que los procesos funcionen casi automáticamente y que los colaboradores en vez de volver a empezar los procesos desde cero ya tengan establecida su ruta de acción y solo tengan que supervisar los procesos. Dichos procesos son la programación de pago a arrendadores, la captación y administración de recursos que ingresan por concepto de arriendos por parte de los arrendatarios.

No obstante, cabe destacar el profesionalismo en la atención y la preocupación de Directivos para mejorar constantemente con aspectos en los cuales se ve adversa la organización como la dirección estratégica en la cual ya está trabajando, la sistematización de procesos y problemas de liquidez esporádicos.

Poniendo en Práctica la Ruta de Innovación

- a. Es importante que la empresa establezca un propósito específico por el cual la inmobiliaria desempeña diariamente la idea de negocio.

Tabla 2.

PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN

VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S

La razón por la cual Vendeya Inmobiliaria S.A.S trabaja con esmero diariamente es para fidelizar constantemente a los clientes ya establecidos por medio del buen servicio y poder en el mediano plazo establecer una infraestructura a la vanguardia del diseño arquitectónico donde la inmobiliaria pueda funcionar prestando una gama de servicios integrales en todas las áreas relacionadas al mercado inmobiliario.

Nota. Propósito de la organización. Fuente: Elaboración Propia, 2017

- b. El momento de vida de la organización es fundamental para ir planeando el tamaño de la innovación de acuerdo a los recursos que dispone la inmobiliaria.

ETAPA DE NACIMIENTO



3 años en el mercado como inmobiliaria.

Se están estableciendo los elementos de la dirección estratégica.

No existe un musculo financiero sólido financiero, la financiación de la actividad depende directamente del capital de los socios.

Nota. Figura 1, Momento de vida de nacimiento, fase de emprendimiento dependencia total de los fundadores. Fuente: Elaboración propia, 2017.

Fuente: Elaboración Propia

- c. Establecer una matriz FOLA para cada una de las áreas sirve como guía para conocer el entorno y generar estrategias de innovación efectivas.
- d.
- A continuación, se detallaran los análisis FOLA para las dos áreas más estratégicas y funcionales de Vendeya Inmobiliaria las cuales son el área comercial, columna

vertebral de la compañía y el área administrativa también fundamental para el funcionamiento de la compañía.

Tabla 3.

ANÁLISIS F.O.L.A AREA COMERCIAL VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S		
	FORTALEZAS	LIMITANTES
OPORTUNIDADES	Los agentes comerciales tienen la oportunidad de capacitarse esporádicamente con un formato americano de inmobiliarias en todo lo relacionado a la captación, prospección y cierre de negociaciones inmobiliarias, también hay ventajas en cuanto a que el personal del área tiene una buena experiencia en el área comercial por tanto tienen habilidades que implementan constantemente para captar inmuebles y cerrar negocios.	Existen barreras como el tamaño de la empresa y sus instalaciones que impiden en cierta manera que la inmobiliaria se expanda como lo tiene propuesto. sin embargo, la globalización hace que el contacto con el entorno sea más digital y el funcionamiento actual de la inmobiliaria en cuanto a la relación con clientes es en totalidad vía email, por llamadas o mensajes de texto cuando se presenta alguna situación
AMENAZAS	La capacitación constante de los agentes comerciales para que exista un trato personalizado con el cliente es fundamental para la organización ya que ayuda a generar factor diferencial frente a la competencia que se caracteriza por tener gran número de inmuebles captados pero el relacionamiento con clientes es pobre ya que solo hay comunicación en la fase de negociación pero en la administración es todo lo contrario.	La competencia , la situación desfavorable del sector y de las ventas en general , los recursos limitados con los que cuenta la empresa por encontrarse en momento de nacimiento afectan directamente el funcionamiento de la inmobiliaria Vendeya

Nota: Análisis de Fortalezas, amenazas, limitantes y oportunidades del área comercial de la organización para la futura toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 4.

ANÁLISIS F.O.L.A AREA ADMINISTRATIVA VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S		
	FORTALEZAS	LIMITANTES
OPORTUNIDADES	Puntualidad en los pagos, gestión adecuada con la aseguradora para establecer las pólizas y los contratos como ventajas y oportunidades de establecer alianzas con firmas extranjeras para llevar a cabo la buena administración y contabilidad de la empresa.	La falta de músculo financiero, como barrera para implementar procesos de expansión importante. Sin embargo, existen programas de gobierno que prestan a proyectos de emprendimiento con alto nivel de innovación siempre y cuando el proyecto esté bien estructurado.
AMENAZAS	La buena gestión de administración de los inmuebles que maneja vendeya es una fortaleza. No obstante, si en el futuro se planea crecer captando inmuebles por medio de una prospección efectiva la persona que está a cargo del área administrativa no va a dar abasto con la carga y puede que los pagos se retrasen o los contratos se demoren lo que implicaría una amenaza importante en la fase de expansión.	Actualmente la contabilidad de la empresa la manejan terceros lo que involucra tener que pagar muchas veces por un servicio debido a que no hay el recurso humano que pueda suplir esta necesidad precisamente por el ajustado presupuesto que maneja la organización.

Nota: Análisis de Fortalezas, amenazas, limitantes y oportunidades del área administrativa de la organización para la futura toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia, 2017.

Autodiagnóstico

La guía de la innovación recomienda hacer un autodiagnóstico de diferentes aspectos para fortalecer y reestructurar si es el caso la estrategia ya que esta herramienta ayuda a determinar nuevos propósitos.

El primer aspecto a tomar en cuenta es el mercado que en términos generales se encuentra en una etapa de austeridad por diferentes aspectos macroeconómicos que se han presentado en los últimos años ya mencionados anteriormente, esto implica una desaceleración importante en las ventas lo que genera reducción de ingresos por comisiones.

La gestión es el segundo ítem de evaluación en el autodiagnóstico ya que este mide el nivel de realización de propuestas y políticas establecidas desde un principio en la organización por parte de los directivos principalmente, Vendeya Inmobiliaria tiene dificultades en la gestión de proyectos por falta de un músculo financiero que impide la realización de proyectos de gestión de infraestructura, capacitación del recurso humano y tecnificación. Sin embargo, los directivos se encuentran en una búsqueda constante de ampliar su portafolio de servicios y capacitarse constantemente para prestar una atención profesional y personalizada.

Otro aspecto fundamental tiene que ver con el área comercial, base estructural del modelo de negocio de la inmobiliaria ya que de esta área dependen directamente el flujo de ingresos debido a que la actividad principal de la organización está a cargo de los agentes comerciales que captan y ofrecen inmuebles por distintos medios de comunicación, afortunadamente la gestión del área se lleva a cabo gracias a la directora comercial cofundadora que tiene más de 10 años de experiencia en ventas por lo tanto tiene el tacto para manejar negocios inmobiliarios con los clientes ya establecidos o potenciales.

El equipo es otro de los aspectos a analizar y al igual que los anteriores es realmente importante ya que del coworking y el ambiente laboral entre colaboradores depende el desarrollo interno de la organización, en Vendeya el trabajo en equipo es fundamental especialmente porque es una empresa que tiene pocos colaboradores en el momento y entre menor sea el recurso humano disponible mejor tiene que ser la relación ya que tiene que haber constante comunicación por parte de todos los miembros del equipo de trabajo.

El último aspecto y no menos importante tiene que ver con el servicio que se presta a los clientes de la inmobiliaria. El servicio es muy importante para la compañía ya que de esto depende directamente la fidelidad corporativa que existe entre las partes y siempre los agentes tratan de prestar el servicio lo más amable y personalizado posible.

B) Visión estratégica de la innovación

Conscientes ya del momento de vida en el que se encuentra la organización Vendeya y el autodiagnóstico realizado, se inicia la fase de construir las bases para el propósito estratégico, es importante tener en cuenta que la estrategia de innovación debe ir alineada con la estrategia de negocio de la empresa.

La estrategia de innovación nace a partir de preguntas derivadas de los retos problemas o desafíos con los que se enfrenta la organización, de tal manera que si la empresa Vendeya ve que es necesario la aplicación de un factor diferencial que sobresalga sobre la competencia y ayude a mejorar la prestación del servicio pero sin que este sistema de innovación incurra en costos altos para la inmobiliaria ya que esta no los va a poder realizar por no tener un músculo financiero sólido.

La ventaja que existe para realizar la estrategia de innovación en esta empresa es que ofrece un servicio y no un producto por lo tanto las mejoras o ideas que contribuyan a generar valor agregado no solo van a ser menos costosas sino que van a tener un corte cualitativo o social ya que la mejora se implementa en la prestación del servicio y en la forma en cómo se interactúa con los stakeholders o agentes de entorno.

Para la generación de la estrategia de innovación es necesario implementar una matriz de innovación que parte de dos tipos de ideas o tipos de innovación.

La innovación incremental parte de mejoras a productos o servicio sobre algo que ya existe en cambio la innovación radical o disruptiva parte de expandirse a nuevos negocios , no es cambiar el producto o servicio un 100% sino configurar nuevos modelos de negocio e incluirlos al portafolio de servicios ya establecido.

En este ámbito la organización puede optar por generar una innovación incremental incluyendo otros servicios o modelos de negocio al portafolio de servicios ya establecido que tiene que ver con todo el acompañamiento y gestión de administración de inmuebles para que los clientes ahorren este tiempo para empenarlo en sus labores cotidianas, sin embargo este servicio es el que ofrecen la mayoría de inmobiliarias por lo tanto no existe un factor diferencial.

La inmobiliaria es una organización que busca generar estrategias de ganar las cuales son un poco más arriesgadas que las estrategias de no perder que aunque se gana al mismo tiempo es de corte más conservador y buscan reducir riesgos implementando ideas ya probadas en otros países, en cambio la estrategia de ganar es un poco más arriesgada y desarrolla productos o servicios nuevos creando nuevos mercados ampliando los niveles de diferenciación para acaparar mayor demanda.

Esta innovación incremental parte de añadir una nueva rama o idea de negocio a la ya establecida, la cual sería el acompañamiento y asesoramiento en temas jurídicos cuando el propietario del inmueble se vea inmerso en una problemática de tipo judicial como un embargo, una sucesión o un divorcio entre otros problemas que atañen tanto al propietario como a el tomador cuando alguno de sus derechos relacionado al inmueble se vulnera.

La asesoría jurídica indexada al servicio de corretaje sirve como herramienta para acaparar más demanda y proyectar a la empresa como líder dentro de este segmento específico a mediano plazo, ya que el cliente al observar que tiene que pagar honorarios y que muchas veces son más costosos que las comisiones inmobiliarias en una situación que necesite de una solución de tipo jurídico lo primero que va a buscar es un servicio más integral que pueda ofrecer todo tipo de coberturas y ventajas para reducir costos.

Lo anterior es un foco de innovación es decir las áreas de acción e iniciativas de innovación para implementar la estrategia donde se busca ofrecer servicios diferenciados que contengan elementos como el de la asesoría jurídica integrada al servicio de corretaje de tal forma que conquisten y llamen la atención del cliente de tal forma que la competencia no los pueda ofrecer fácilmente porque no tienen el personal capacitado o simplemente porque no tienen la intención de añadir este elemento a sus servicios o por el hecho de que este es un servicio que pocos oferentes o intermediarios del sector inmobiliario lo ofrecen a sus clientes.

La implementación de políticas internas dentro de la organización para difusión y puesta en marcha de la estrategia de innovación es elemental teniendo en cuenta que si se establecen parámetros e incentivos, los colaboradores se van a sentir más comprometidos en cumplir las metas propuestas para llevar a cabo el sistema de innovación.

Una de las políticas internas tiene que ver con la prestación de servicio de tal forma que los asesores comerciales involucren al cliente en un centro de experiencias donde se integren los pensamientos del cliente, las buenas prácticas y la asesoría en todo lo relacionado al inmueble, por lo tanto la innovación es democrática en la inmobiliaria ya que cualquier colaborador puede aportar ideas y tener iniciativas para ir innovando día a día a nivel interno y externo de la organización, teniendo en cuenta que la solución es ejecutar un servicio más integral donde sea necesario determinar una buena alineación de deberes por parte del cuerpo de colaboradores, de las cuales se destacan el acatar con responsabilidad las nuevas estrategias de

innovación que incentive la organización con eficiencia y rapidez maximizando los resultados generando valor agregado y factor diferencial que los caracteriza frente a la competencia del sector.

No obstante es relevante incentivar a cada colaborador no necesariamente desde el punto de vista económico sino también estableciendo retos para que en conjunto generen ideas sobresalientes y haciéndoles saber que son importantes para la organización.

Los sistemas de innovación implementados en la organización no están completos si no se tienen en cuenta los recursos, por esto es necesaria la asignación de recursos que son indispensables para la ejecución del proyecto de innovación.

Poniendo en Práctica la Ruta de Innovación

- a. Definición de innovación para Vendeya Inmobiliaria.

La definición de innovación que se ha aplicado a lo largo del semillero de investigación y con el que los directivos de la inmobiliaria es el siguiente.

Innovación como creación de nuevas mejoras para la organización que se crean con éxito.

- b. Focos estratégicos de innovación: los focos de innovación son áreas de acción que configuran la base y las iniciativas de la innovación que van alineadas con la estrategia de negocio.
 - ❖ Aplicando el conocimiento teórico y práctico del socio fundador se pueden incluir asesorías jurídicas al servicio comercial normalmente prestado con el fin de solucionar problemáticas que se generan en torno a los inmuebles bien sea un embargo, una sucesión entre otros. Con el fin de fidelizar aún más el segmento potencial de clientes que ya tiene la empresa y llamar la atención de potenciales clientes que están interesados más en esta área jurídica que en la inmobiliaria.
 - ❖ Realizar constantes capacitaciones al equipo de trabajo por parte de la directora comercial que es profesional en el área comercial e inmobiliaria y

puede dar a conocer los conocimientos adquiridos en los cursos hechos con inmobiliarias americanas reconocidas a nivel mundial como Remax S.A.

- ❖ Inversión en infraestructura moderna para las instalaciones de la compañía que incluya un salón de café para cerrar las negociaciones con clientes y vender productos de medias nuevas al público que se encuentre cerca a las instalaciones de la inmobiliaria.

c. Metas a alcanzar a través de la innovación:

- ❖ Obtener recordación y reconocimientos positivos de los clientes actuales para que recomienden a la inmobiliaria por su buena administración y servicio.
- ❖ Generar valor agregado mediante factores diferenciales proporcionados por la gestión de innovación para sobresalir sobre la competencia.
- ❖ Obtener mayores ingresos derivados las estrategias de innovación implementadas en el presente proyecto.

d. Recursos necesarios para que la innovación sea una realidad.

- ❖ El tiempo es uno de los recursos más fundamentales para ejecutar este proceso de innovación ya que para incentivar la aplicación de nuevas ideas de negocio se necesita tiempo para dedicarle a los clientes a resolver este tipo de problemas indexados a esta nueva rama la cual es la jurídica, también es necesario este recurso para brindar las capacitaciones a los agentes comerciales de Vendeya.
- ❖ Los recursos económicos también son necesarios si se quiere invertir en infraestructura.

C) Exploración del mercado (Detección de oportunidades de innovación)

En la organización se busca generar un impacto a través de la innovación sin embargo se debe explorar el entorno a nivel interno y externo detalladamente para alinear la estrategia de innovación a la medida de las necesidades de la empresa.

Cuando se analiza el entorno y se explora el mercado, este ejercicio no solamente sirve para ver cómo se comporta el entorno sino para aprovechar todo tipo de oportunidades que se presenten dentro y fuera del mismo ya que para identificar oportunidades se necesita conocer el entorno, el mercado y foco de acción.

La inmobiliaria debe estar muy atenta del entorno en que se encuentra ya que así existen más posibilidades de identificar los problemas, las necesidades y oportunidades para establecer una buena base para la innovación.

Analizando los niveles de exploración expuestos en la guía de innovación de (Confecamaras, 2016) se puede determinar que en Vendeya existe una dificultad con respecto a este tema ya que no existe una exploración pasiva del entorno, esto quiere decir que se ofrece el servicio inmobiliario sin conocer a profundidad el mercado, también resolviendo inquietudes de clientes o inconformidades pero sin analizar que estas situaciones se den con frecuencia. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se ha hecho un análisis exhaustivo del entorno a nivel externo e interno y la posición de la inmobiliaria frente al mercado lo que se convierte en una serie de elementos necesarios para innovar e ir más allá de lo cotidiano.

Dentro del marco de exploración de la inmobiliaria se debe analizar la posibilidad de explorar industrias alternativas al modelo de negocio ya estructurado mediante la búsqueda de industrias que incluyan servicios diferentes pero cuyas funciones cumplan un propósito similar al ya establecido. Una idea podría ser la implementación de un salón de café dentro de las instalaciones de la inmobiliaria como herramienta para generar experiencias distintas que el consumidor del servicio no haya visto en una inmobiliaria anteriormente lo cual se convertiría en una industria alternativa ya que una cafetería moderna se presta para todo tipo de negociaciones de una forma más amena y la inmobiliaria es estrictamente para negociaciones de bienes raíces pero ambos cumplen con un objetivo similar .

También es relevante conocer la cadena de compradores que puede participar o afectar directa o indirectamente la compra del servicio por ende es importante incidir positivamente en aquellas personas o empresas que tienen la capacidad de influenciar en los demás de tal forma que se incremente la demanda del servicio. Una idea con la inmobiliaria es por medio de las relaciones y contactos que se tienen por parte de los directivos realizar voz a voz una oferta de los servicios que ofrece la organización para a mediano largo plazo influenciar positivamente

en esas personas que de una u otra forma se van ver inmersos en adquirir algún tipo de inmueble.

No obstante, la fase de exploración busca encontrar dimensiones desconocidas en la cuales la inmobiliaria se puede involucrar tratando de explorar tendencias para que estas afecten el mercado positivamente, una forma de identificarlas es por medio de preguntas tales como.

¿Cuáles es la clientela potencial de Vendeya?

Para Vendeya los clientes potenciales son todos aquellos que poseen varios inmuebles tanto comerciales como residenciales para venta o arriendo. Su necesidad es otorgar la administración de sus inmuebles a un tercero en este caso Vendeya para que gestione todos los procesos relacionados con el inmueble y el propietario tenga la tranquilidad de que sus bienes son gestionados correctamente ahorrando tiempo y costos.

¿Qué elementos podemos agregar al portafolio de servicios ya existente?

La inmobiliaria puede vender servicios en los que algunos de los miembros tengan suficiente conocimiento y experiencia, estos servicios pueden ser los jurídicos. También se ha venido gestionando con la directora Comercial y el gerente de la organización para que a mediano plazo se puede implementar una cafetería en las instalaciones de la compañía.

¿Tendencias que nos ayuden a crear futuros servicios?

La creciente necesidad de las personas de recurrir a las redes sociales para publicitar sus inmuebles, la pauta con publicidad de la empresa por las redes sociales puede ser una buena idea.

¿Industrias alternativas que pueden ser futuros aliados estratégicos?

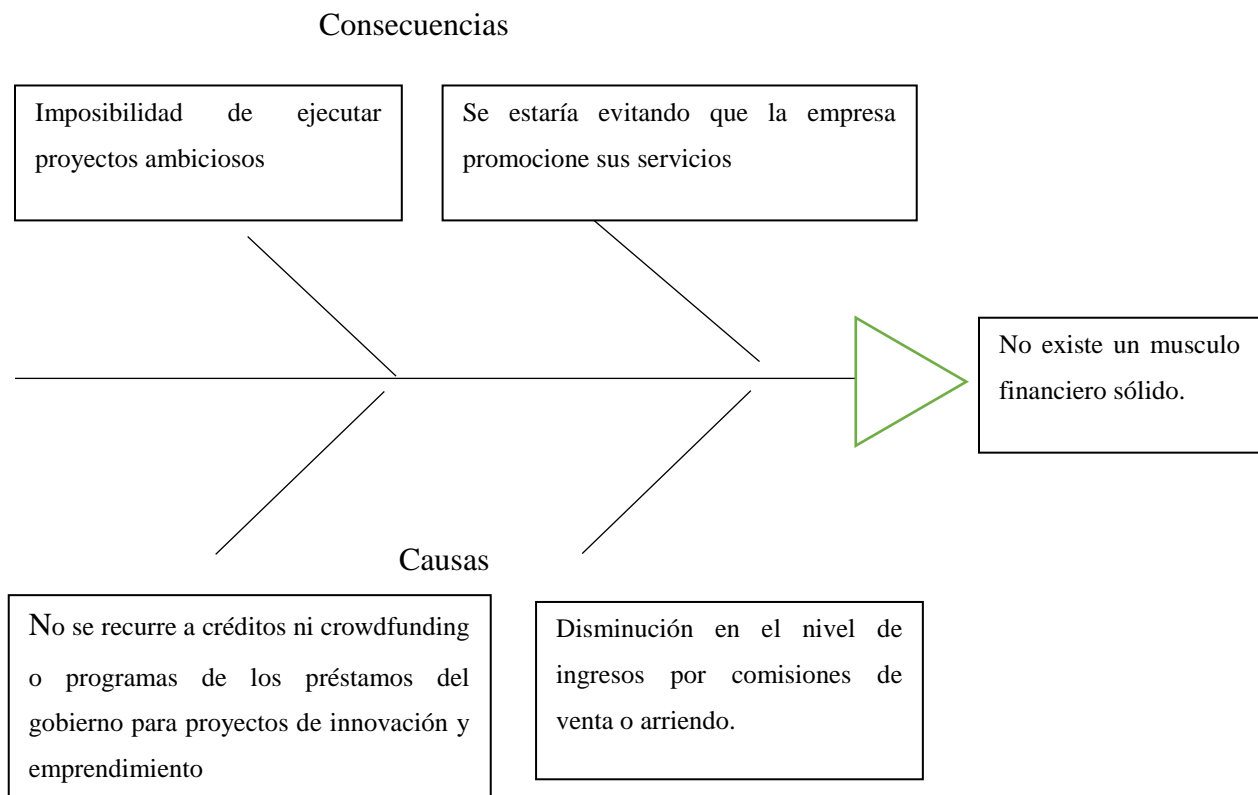
Un sector que va directamente relacionado al inmobiliario sin duda alguna es el de la construcción, actualmente es un sector que está pasando por momentos complejos que impiden su crecimiento sin embargo a mediano plazo se espera se estabilice y vuelva con el auge con que se ha reconocido en los últimos años.

Poniendo en Práctica la Ruta de Innovación

a) Problemas, necesidades y oportunidades.

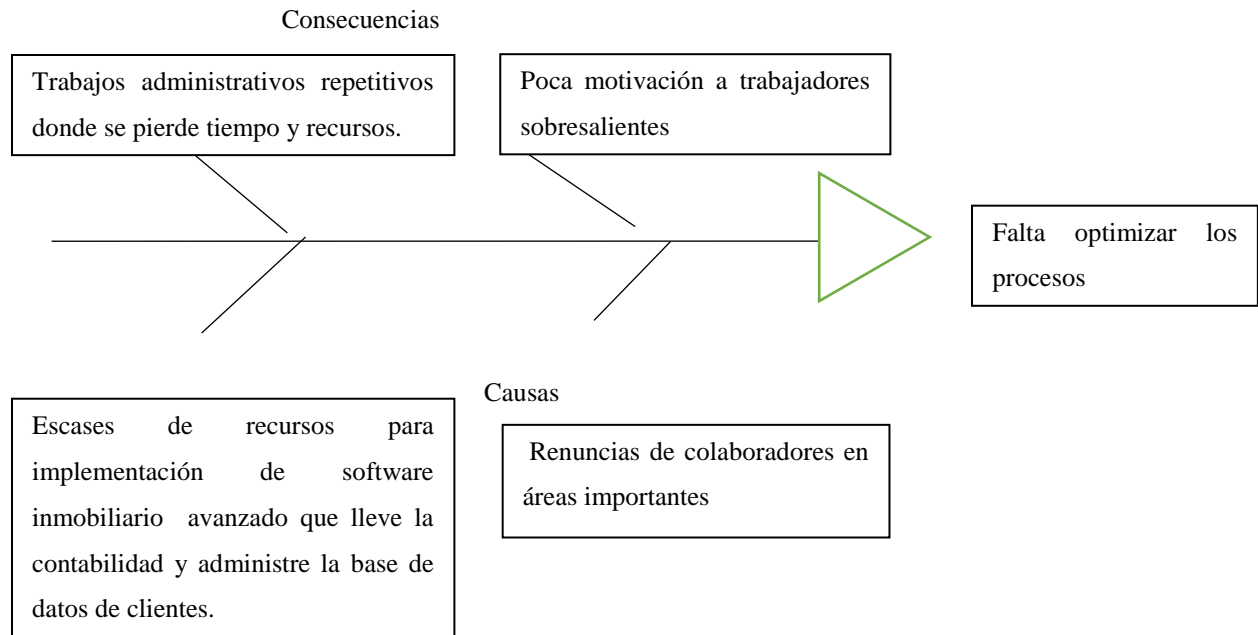
- i) Problemas: Liquidez, al no contar con suficientes recursos para un proceso de expansión adecuado. Operacional ya que el equipo de trabajo con el que cuenta la inmobiliaria no supe la demanda y el ultimo problema radica en la situación económica de ventas en el mercado que ha disminuido en gran nivel en comparación al año inmediatamente anterior.
 - ii) Necesidades: La inmobiliaria para implementar su proyecto de innovación necesita de una inyección de capital para ejecutar proyectos de infraestructura y ampliar el recurso humano, incentivar el uso de redes sociales para publicidad.
 - iii) Oportunidades. Llegar a otros nichos de mercado mediante la implementación de otras áreas en el portafolio de servicios y así generar más ingresos y recordación por parte de los clientes.
- b) Espinas de pescado.

LIQUIDEZ



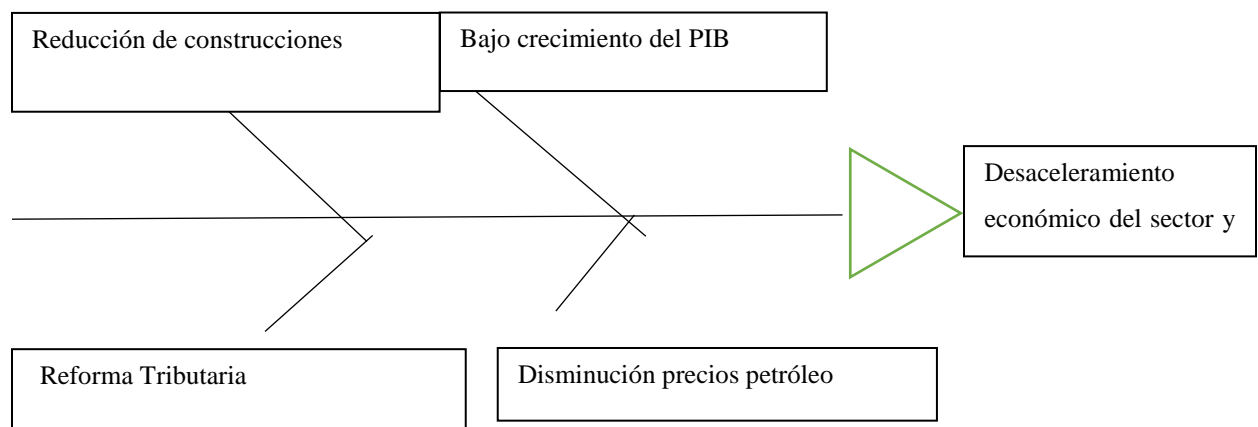
Nota: Figura 2, Diagrama de espina de pescado para detectar problemas basados en los riesgos de liquidez que se generan en el mercado empresarial. Fuente: Elaboración propia, 2017.

OPERACIONAL



Nota: Figura 3, Diagrama de espina de pescado para detectar problemas basados en los riesgos operativos que se generan en el mercado empresarial. Fuente: Elaboración propia, 2017.

SECTOR Consecuencias



Nota: Figura 3, Diagrama de espina de pescado para detectar problemas basados en los riesgos operativos que se generan en el mercado empresarial. Fuente: Elaboración propia, 2017.

c) **Desafíos:**

Como es sabido los desafíos son la transformación del problema en un reto para después generar una oportunidad la cual tiene límites o barreras lo que inspira al investigador a ir más allá de las barreras estableciendo desafíos que generan motivación e incentivos para generar ideas con mayor impacto.

A continuación se establecerán tres desafíos con base en los problemas establecidos en el ejercicio anterior.

1. Lograr que el servicio ofrecido llegue al doble de la clientela actual (en el momento la inmobiliaria cuenta con 18 clientes) por medio del boca a boca derivados de buenos comentarios de los clientes actuales por el excelente servicio prestado.
2. Estructurar un análisis de mercado y análisis financiero sólido para acceder a beneficios de crowdfunding o programas del estado para obtener recursos y mejorar las instalaciones entre otras mejoras.
3. Ofrecer el servicio de asesoría jurídica dentro del portafolio de servicios para no depender de un solo sector que en el momento se encuentra en desaceleramiento.

E. Ideación, Creatividad:

Después de un proceso donde se establece la estrategia de innovación, se analiza el entorno, y se exploran nuevos mercados para añadir al portafolio de servicios que ofrece Vendeya, empieza una de las fases del proyecto de innovación más relevantes para el proyecto de aplicación de la idea incremental que cambie el funcionamiento de las operaciones a nivel interno en la organización para cambiar el servicio al cliente por uno más profesional y especializado.

Antes de darle rienda suelta a la creatividad generando ideas como se ha venido haciendo a lo largo de esta ruta de la innovación es necesario conocer lo que se entiende por creatividad. Basados en la guía de la innovación se analiza que la creatividad al igual que la capacidad de relacionamiento que las personas tienen es un talento humano que se puede ir desarrollando a lo largo que se va incentivando su uso esforzando el hemisferio derecho del cerebro que es aquel que produce

pensamientos creativos que a diferencia del izquierdo produce pensamientos lógicos. No obstante, la creatividad es una capacidad que se tiene para proyectar iniciativas o ideas con un gran componente de novedad por ende es la que debemos ejercitar en esta fase de ideación.

La creatividad no solo la produce aquel que es especializado en innovación, si se motiva al equipo de trabajo a través de incentivos como se mencionó en una de los pasos para la ruta de innovación que estamos llevando a cabo, se podrá incentivar esta capacidad que tenemos todos los humanos para idear cosas diferentes especialmente incentivando al grupo de colaboradores para que generen ideas nuevas diariamente sin importar lo descabelladas que sean. Sin embargo, es importante establecer y diseñar un plan de entrenamiento en especial a los colaboradores que se especializaran en esta área. No obstante, aterrizando en el contexto de Vendeya Inmobiliaria S.A.S todos los miembros del equipo de trabajo se tienen que capacitar y entrenar para estimular este hemisferio de las ideas.

Afortunadamente la estructura organizacional de la inmobiliaria es flexible donde se le da el poder de participación a todos los miembros del equipo de trabajo y ejecución de ideas con el fin de mejorar el rumbo de la organización. A diferencia de otras organizaciones que cuentan con un sistema estructural rígido de tipo jerárquico donde el único que pueda tomar ideas y participar activamente en la creación y toma de decisiones es el directivo de la compañía. Lo que se convierte en una barrera importante para generar ideas.

Para que la organización genere innovaciones constantes es necesario que se le importancia al recurso humano de la compañía incentivando el desarrollo de los talentos de muchos miembros colaboradores para que le den vida a los nuevos proyectos y estructuras innovadores. Es fundamental que se le de libertad al empleado para que genere ideas radicales con más tranquilidad, sin presiones que afecten el desarrollo de su creatividad. Sin embargo, se tiene que asumir la responsabilidad del trabajo que se está realizando ya que de esto depende el futuro de la compañía.

Poniendo en práctica la ruta de innovación.

a) Desafío Principal.

Lograr que el servicio ofrecido llegue al doble de la clientela actual (en el momento la inmobiliaria cuenta con 18 clientes) por medio del voz a voz derivados de buenos comentarios de los clientes actuales por el excelente servicio prestado.

b) Taller de ideación

Después de un consenso con directivos y miembros del equipo de trabajo se realizó una sesión de ideación en un lapso de hora y media, se explicó la temática del proceso y las tres personas asistentes se prepararon con ejercicios de creatividad que son proporcionados por Kaoz. Después se genera la etapa de ideas con papel y lápiz a la mano. Se establece el desafío y los participantes empiezan a deliberar y darle rienda suelta a la imaginación escribiendo todas las ideas que se les vengán a la cabeza.

Paso seguido se realiza un filtro de las ideas más aterrizadas y que pueden combatir el desafío, estas ideas se fortalecen identificando donde se puede maximizar su valor.

c) Ideas fortalecidas.

- Potencializar mediante las capacitaciones las habilidades de servicio a todos los asesores comerciales, incentivando la constante comunicación con cada uno de los clientes que tiene Vendeya y estos se sientan bien con el servicio ofrecido.
- Añadir asesoría jurídica y financiera como complementos a la asesoría comercial. Esto implica un aumento no muy significativo en el porcentaje de la comisión general y en caso de solicitar una asesoría específica de cualquiera de los dos nuevos servicios ofrecidos, el servicio se cobra de forma independiente y se sumaría a los ingresos derivados por corretaje.

d) Como fortalecer estas ideas.

Estas ideas requieren de un capital ínfimo lo cual es una ventaja para la organización, lo que si es necesario es el tiempo que los directivos le van a dedicar a las capacitaciones y las asesorías jurídicas. Se van a establecer dos horas de capacitación diarias por un periodo de un mes para los asesores comerciales y el abogado de la inmobiliaria presta la primera asesoría sin ningún costo pero a partir de la segunda y los costos que se incurran con el proceso van corriendo los honorarios.

F) De las ideas a la realidad – Prototipo

Esta fase se denomina como lo fase de experimentación que se realiza con el objetivo de validar las ideas expuestas en el ejercicio anterior, también para aumentar su viabilidad y que el proyecto de innovación es cada vez mejor implementado evitando errores a toda costa.

Para experimentar además de prototipar se requiere validar el prototipo que se quiere construir, los recursos necesarios, dinero tiempo etc. Este proceso de experimentación es fundamental ya que permite validar y mejorar antes de ejecutar el proyecto.

El prototipado se puede realizar de muchas formas bien sea mediante encuestas, historias, maquetas, esquemas, videos, presentaciones etc. Sin embargo, cuando se ofrece un servicio como el que ofrece Vendeya Se recomienda prototipar la idea mediante un discurso, esquema, video u obra de teatro que implique interacción con el cliente y sus reacciones además de experimentar el ambiente y sus condiciones como se ha venido a lo largo de la implementación de la ruta de innovación para la inmobiliaria.

5. Solución, Propuesta y Prototipo

Para haber llegado hasta este punto, se recorrió un gran camino donde se comprendió lo que como se construye una organización innovadora a través de la exploración constante de las capacidades que hacen que la empresa pueda gestionar dinámicas innovadores en todos los procesos inherentes al servicio de corretaje prestado por Vendeya Inmobiliaria S.A.S .

En esta etapa es fundamental conocer la diferencia existente entre proyectos tradicionales y proyectos de innovación la cual radica en que el segundo cuenta con más creatividad e imaginación que el proyecto tradicional que aunque manejan procesos similares en el tradicional existe más conocimiento tácito relacionado a la idea de negocio.

La formulación de proyectos radica de una estructuración concreta y alcanzable producto de ideas debidamente analizadas y de los resultados en cada una de las etapas de la ruta de innovación que se llevaron a cabo a lo largo del presente artículo.

A. Formulación proyecto de innovación Vendeya inmobiliaria S.A.S

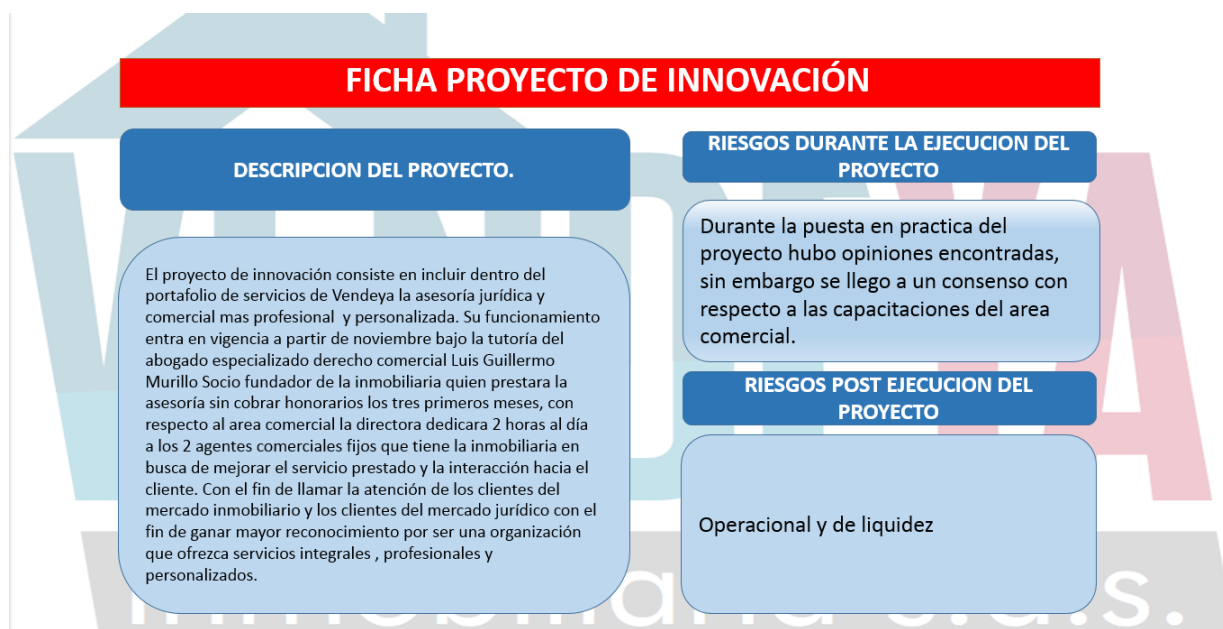
A continuación se detallara mediante esquemas o mapas conceptuales la formulación del proyecto de innovador para la organización Vendeya Inmobiliaria S.A.S:

FICHA PROYECTO DE INNOVACION	
NOMBRE DE LA EMPRESA	Vendeya Inmobiliaria S.A.S
DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA	R.L Luis Guillermo Murillo Sánchez/Tel: 2120461/Correo Electrónico: vendeyainmobiliaria@gmail.com / Dirección : Calle 67 # 4A-46
SECTOR ECONÓMICO	Inmobiliario
NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS	4 empleados fijos
VALOR EN ACTIVOS TOTALES	\$ 20.000.000
TAMAÑO DE LA EMPRESA	MICROEMPRESA <input checked="" type="checkbox"/> PEQUEÑA <input type="checkbox"/> MEDIANA <input type="checkbox"/> GRANDE <input type="checkbox"/>

Nota: Figura 5, Datos principales de la organización. Fuente: Elaboración Propia, 2017.

FICHA PROYECTO DE INNOVACION		
NOMBRE DEL PROYECTO	EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL MARCO DE LA INNOVACIÓN COMO POTENCIALIZADOR DEL FACTOR DIFERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S	
DESCRIPCION DEL PROYECTO	<p>Sobreoferta del mercado desaceleramiento del sector y problemas de liquidez son los problemas que afectan a la inmobiliaria; Actualmente cuenta con 8 clientes fijos que inyectan ingreso fijo a la compañía de 2'500.000 en comisiones mensuales. La solución concreta consiste en mejorar la interacción con el cliente mejorando el servicio a través de nuevas experiencias como la creación de un nuevo modulo de servicios especializado en consultas jurídicas a corto plazo que se ofrecerá de forma gratuita los primeros 3 meses y a mediano plazo integrar una café expés con diseño vanguardista en las instalaciones de la compañía para mejorar la interacción con el cliente y potencializar la clientela del sector y la ciudad.</p>	
BENEFICIOS	DIFERENCIALES	CONDICIONES RESTRICCIONES
Los usuarios del proyecto van a obtener Comodidad, ahorro, Seguridad, multifuncionalidad.	Los atributos o ventajas del proyecto radican en la rapidez en su implementación , los bajos costos en que se incurren , servicios de fácil acceso y comunicación constante con los socios/clientes lo que mejora la interacción y genera experiencias positivas en los clientes	El servicio solo se ofrece actualmente en la ciudad de Bogotá, Se espera que el nuevo servicio empiece a funcionar a partir de Noviembre de 2017.
AREAS INVOLUCRADAS	Área Comercial (Área líder) / Área Jurídica (Área de apoyo)	

Nota: Figura 6, Información básica del proyecto. Fuente: Elaboración Propia, 2017.



Nota: Figura 7, Descripción y riesgos del proyecto. Fuente: Elaboración Propia, 2017.

FICHA PROYECTO DE INNOVACIÓN			
TIPO DE INNOVACION.		Innovación incremental // Servicio	
ETAPA	OBJETIVO	TIEMPO / CRONOGRAMA	RECURSOS NECESARIOS
Etapa 1	Iniciar las capacitaciones a los agentes comerciales .	2 horas al día todos los días hábiles durante 1 mes	Tiempo , Papelería, y materiales \$ 200.000
Etapa 2	Retroalimentación conocimientos adquiridos , generación de conclusiones .	Ultima semana del mes dos horas diarias	Personal
Etapa 3	Aplicación de los conocimientos adquiridos en la prestación del servicio, agilidad en la venta de inmuebles y prospección.	Entra en vigencia a partir del 1 de noviembre	Personal

Nota: Figura 8, Etapas de aplicación del proyecto. Fuente: Elaboración Propia, 2017.



Nota: Figura 9, Resultados del proyecto. Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Conclusiones

La implementación de la innovación requiere de varios retos que tiene que asumir la organización entre los que se encuentran la toma de riesgos, ser creativos o preocuparse por serlo, Experimentar formas distintas de hacer las cosas y lo más importante ser proactivo y propositivo.

En el contexto actual y globalizado de la economía mundial, la innovación toma un papel cada vez más importante al convertirse en el eje central de la idea de negocio una empresa ya que beneficia a la organización en varios aspectos fundamentales para la expansión de una microempresa con ideas claras y futuro proyectado como Vendeya Inmobiliaria.

El ejercicio aplicado con esta compañía ha sido muy enriquecedor intelectualmente hablando, ya que se empieza por conocer la empresa, el entorno y como la empresa está frente al sector en el que se encuentra, en esta etapa de exploración se empiezan a detectar las primeras barreras y oportunidades que existen para la generación de un proyecto de innovación. Luego se detalla paso a paso la ruta de innovación con un análisis de cada paso y posteriormente la puesta en práctica de cada etapa. Por último se integra todo el conocimiento adquirido y se sistematiza mediante un prototipo como el realizado en el ejercicio anterior para su aprobación por parte de directivos y posterior aplicación y puesta en marcha dentro del modelo de negocio como una nueva estrategia.

La comunicación con la empresa que estamos trabajando desde asistentes a directivos ha sido excelente y abierta a todo tipo de idas y comentarios.

El prototipo anterior fue debidamente revisado por los directivos de Vendeya y aprobado para su aplicación con pocas observaciones especialmente porque no había que incurrir en inyección de liquidez para ejecutar los proyectos sino simplemente mejorando la calidad del servicio a través de capacitaciones y nuevas ramas de negocio. La retroalimentación de clientes también fue positiva al reconocer que Vendeya ofrece un valor agregado que no muchas inmobiliarias ofrecen y es el acompañamiento constante que hace la directora comercial a todos sus clientes.

Se espera que los resultados sean los esperados y existan beneficios para la inmobiliaria con el fin de generar proyectos de innovación más ambiciosos pero que requieren mucho más capital.

6. . Bibliografía

- Cáceres, R. (2017). Mercado Inmobiliario en 2017. *Gerente.com*, 3.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Unites Estates: Harvard Business Review Press.
- DANE. (Agosto de 2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia PIB Segundo Trimestre de 2017*. Bogotá.
- Drucker, P. F. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona, España: Edhasa.
- Fajardo-Dolci, G., & H., M. (2015). Innovación. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 532-533.
- Gago, V. (2009). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112178020>
- Porter, M. (1990). *COMPETITIVE STRATEGY*. Continental.
- Ramírez, J. L., & Vega, O. (2015). SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL E INNOVACION PARA EL DESARROLLO. *Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*, 14.
- Sánchez, R. (2010). Planeación de la innovación. *Cuadernos Latinoamérica de Administración*, 5-6.
- Thirlwall, & Kennedy. (1973). *Technical Progress*. Surveys in Applied Economics.

- Onofre, N. L. (2013). *Inmobiliaria Profesional*. Obtenido de <https://inmobiliariaprofesional.wordpress.com/2013/08/09/como-ser-un-agente-inmobiliario-exitoso/>
- Confecamaras. (2016). *Guia Ruta de la Innovación*. Bogota: Confecamaras.

Bogotá D.C., Septiembre 22 de 2017

Señores
Dirección Académica y Empresarial
UNIEMPRESARIAL
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de
Profesional en Finanzas y Comercio Exterior

Cordialmente,

Daniel Bermudez.

C.C. 1.015.468.141 de Bta.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO			
EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL MARCO DE LA INNOVACIÓN COMO POTENCIALIZADOR DEL FACTOR DIFERENCIAL EN LA ORGANIZACIÓN VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S			
AUTORES			
Apellidos completos		Nombres completos	
BERMUDEZ HEREDIA		DANIEL FELIPE	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO			
Apellidos completos		Nombres completos	
VELEZ		ROLON	
PROGRAMA ACADÉMICO			
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)	
FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR		Pregrado	X
		Especialización	
		Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS	
BOGOTÁ	2017	35	
PALABRAS CLAVES			
Español		Inglés	
Innovación		Innovation	
Factor diferencial		Differential Factor	
Agentes de Entorno		Stake Holders	
Experiencias		Experiences	
Organizacion		Company	
Exploration		Exploration	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)			
<p>La finalidad de este estudio es identificar por medio de distintas herramientas las barreras que se presentan en la generación de ideas innovadoras que permitan potencializar los factores diferenciales de la organización VENDEYA INMOBILIARIA S.A.S frente a la competencia, realizando análisis interno de la compañía y exógeno del sector para contextualizar al lector en el contexto económico nacional por medio de análisis macroeconómicos y luego referir como basados en variedad de postulados que definen la innovación se puedan generar estrategias y resultados de acuerdo a los comentarios y sugerencias proporcionados por los Stakeholders o Agentes de interés involucrados en la actividad de la inmobiliaria con el fin de generar nuevas experiencias mejorando la interacción en la prestación del servicio.</p>			

LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.

Los suscritos

Daniel Felipe Bermudez Heredia con C.C. N° 1.015.468.141 Bta.

N° _____,

con C.C.

_____ con C.C. N° _____

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título

El Servicio al Cliente en el marco de la
Innovación como potencializador del
Factor diferencial en la Organización
Vendexa Inmobiliaria S.A.S

elaborada para efectos de Grado (optar por el título)
(participar en el seminario o evento), de
Finanzas y Comercio Exterior (Programa académico)

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en PDE, el año 2017 del mes 09 a los 22 días.

FIRMA

Firma Daniel Bermudez C.C. 1.015.468.141

Firma _____ C.C. _____

Firma _____ C.C. _____